

AUDIT OPERASIONAL PRODUKSI DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PEMASARAN KERTAS MEDIUM LINER (Studi pada PT Kertas Leces (Persero) Probolinggo)

**Yulida Rizka Pradipta
Darminto
Dwi Atmanto**
Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis
Universitas Brawijaya
Malang
Email: yuka_diptha@yahoo.com

ABSTRACT

Operational audit the perceived important by company management as an instrument to judge rationally , clear , and objective that companies they led has been managed by based on the principle of efficiency , the effectiveness of work , and productivity company, good as whole and in incremental or partial the various components company. Focus research emphasized on an audit operational production , audit marketing strategies , and audit productivity marketing. Audit marketing strategies, could not make the sale credit and are not can determine the price of sales follow the developments the market price. Audit productivity marketing, the company still not have been able to intensify communication with customers about order customers.

Keywords: *operational audit production , an audit marketing strategy , and audit productivity marketing .*

ABSTRAK

Audit operasional semakin dirasakan penting oleh manajemen perusahaan sebagai instrumen untuk menilai secara rasional, jelas, dan objektif apakah perusahaan yang mereka pimpin telah dikelola berdasarkan prinsip efisiensi, efektivitas kerja, dan produktivitas perusahaan, baik secara keseluruhan maupun secara inkremental atau parsial yaitu berbagai komponen perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ditekankan pada audit operasional produksi, audit strategi pemasaran, dan audit produktivitas pemasaran. Audit strategi pemasaran, belum dapat melakukan penjualan kredit serta belum dapat menentukan harga jual yang mengikuti perkembangan harga pasar. Audit produktivitas pemasaran, perusahaan masih belum dapat mengintensifkan komunikasi dengan pelanggan mengenai order pelanggan.

Kata Kunci: *Audit operasional produksi, audit strategi pemasaran, dan audit produktivitas pemasaran.*

PENDAHULUAN

Menurut Tunggal (2003: 3) “Audit operasional merupakan suatu pengujian yang independen atas bukti yang obyektif, yang dilakukan oleh personil yang kompeten, untuk menentukan apakah auditee mampu membantu perusahaan mencapai kebijakan dan tujuannya, memenuhi kewajiban kontraktual dan legal, mempunyai sistem manajemen yang diintegrasikan untuk melakukan demikian dan secara efektif mengimplementasikan sistem tersebut”

PT Kertas Leces (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang pada saat ini pangsa pasar perusahaan yang semakin menurun, serta kondisi keuangan yang tidak stabil menjadi permasalahan yang timbul pada perusahaan saat ini.

KAJIAN PUSTAKA

Pemasaran dan penjualan merupakan salah satu bidang fungsional yang peranannya sangat strategis dalam kehidupan suatu perusahaan, kegiatan pemasaran harus dilaksanakan

berdasarkan serangkaian prinsip dalam memilih sasaran pasar, melakukan identifikasi yang tepat tentang kebutuhan para pelanggan, merancang bangun dan menghasilkan produk yang mampu memuaskan sebagian kebutuhan pelanggan. Salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk melihat apakah prinsip-prinsip ketepatan, efisien, dan efektivitas diterapkan atau tidak ialah dengan melakukan audit pemasaran.

Audit pemasaran adalah suatu penelitian yang sifatnya sistematis dan menyeluruh serta dilakukan secara berkala mengenai keseluruhan segi pemasaran dengan maksud memperoleh gambaran yang akurat tentang berbagai permasalahan yang harus dipecahkan dan peluang yang dapat dimanfaatkan demi peningkatan kinerja bidang pemasaran itu (Siagian, 2001:179). Agar kegiatan audit berlangsung dengan efektif, pelaksana audit sebaiknya terdiri dari pihak ketiga yang dalam pelaksanaan tugasnya tidak dipengaruhi oleh pihak manapun. Dalam rangka independensinya, pelaksana kegiatan audit harus mempunyai akses kepada semua pihak yang dipandang dapat memberikan bahan masukan tentang dimensi pemasaran yang diaudit. Rekomendasi itu disampaikan kepada manajemen dan manajemen yang memutuskan apakah rekomendasi itu diterima atau tidak dan manajemen pula yang memutuskan apakah isi rekomendasi tersebut dilaksanakan seluruhnya, sebagian atau tidak sama sekali.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskriptif yang menggunakan penelitian latar alamiah yang bermaksud untuk menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Audit operasional produksi, meliputi perencanaan produksi, tenaga kerja produksi dan fasilitas produksi.
2. Audit strategi pemasaran, meliputi strategi pemasaran, pasar dan harga.
3. Audit produktivitas pemasaran

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Kertas Leces (Persero) Jl. Raya Leces, Leces Probolinggo, sedangkan situs penelitiannya adalah Divisi Satuan Pengawas Intern. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Metode Analisis Data yang digunakan adalah:

1. Audit operasional produksi, mencakup fungsi

produksi apakah fungsi ini berjalan dengan memuaskan atau tidak.

2. Audit strategi pemasaran, memfokuskan pada penelaahan untuk menentukan bagaimana kecocokan tujuan dan strategi tersebut terhadap lingkungan pasar sekarang dan yang diramalkan.
3. Audit produktivitas pemasaran, menggali informasi apakah semua bentuk dan jenis biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan pemasaran dapat dipertanggungjawabkan atau tidak.
 - a. Kriteria (criteria)
Kriteria ini digunakan sebagai tolak ukur atau bahan banding.
 - b. Penyebab (causes)
Merupakan tindakan yang digunakan untuk mencari penyebab adanya inefektivitas berdasarkan komponen atau area pemasaran yang diaudit.
 - c. Akibat (effect)
Merupakan hasil pengukuran atau perbandingan antara causes dan criteria.

HASIL PENELITIAN

PT Kertas Leces (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang tertua di Indonesia yang bergerak di bidang industri kertas dituntut menyediakan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, dan juga mengejar keuntungannya menghasilkan nilai tambah melalui kegiatan operasionalnya. Pada saat ini pangsa pasar perusahaan yang semakin menurun, serta kondisi keuangan yang tidak stabil menjadi permasalahan yang timbul pada perusahaan saat ini.

Penyajian Data

Perencanaan Produksi

Perencanaan produksi pada PT Kertas Leces (Persero) dilakukan yang ditetapkan oleh berdasarkan perbandingan antara rencana penjualan perusahaan dengan realisasi penjualan.

Tabel 1 Rencana dan Realisasi Penjualan Kertas Medium Liner

Tahun	Rencana		Realisasi	
	Ton	Rupiah (000)	Ton	Rupiah (000)
2007	10.800	32.130.000	10.690	32.035.000
2008	11.000	42.900.000	7.593	27.576.000
2009	7.500	22.101.560	7.300	18.980.000
2010	8.700	25.317.000	7.155	20.821.050
Jumlah	38.000	122.448.560	32.738	99.412.050

Sumber: Departemen Pemasaran PT. Kertas Leces

Tenaga Kerja bagian Produksi

Program restrukturisasi sumberdaya manusia tersebut belum dapat terealisasi dengan baik. Hal tersebut dikarenakan rendahnya kapasitas produksi PT Kertas Leces (Persero) berdampak dengan adanya kecenderungan penurunan disiplin karyawan bagian produksi akibat terlalu sering menganggur.

Fasilitas Produksi

Bahan Baku

Permintaan pengadaan bahan baku berupa karton box untuk produksi kertas medium liner, tidak semua supplier yang dimiliki PT. Kertas Leces (Persero) mau mengirim atau menjual bahan bakunya.

Mesin dan Produk

Produksi kertas Medium Liner pada PT. Kertas Leces (Persero) termasuk produk dengan grade yang rendah (grade C) di samping itu spesifikasinya (ukuran, gramatur, warna, dan ketebalan) sering berubah-ubah.

Strategi Pemasaran

- PT. Kertas Leces (Persero) belum sepenuhnya bisa membangun image produk yang tepat mutu, jumlah maupun penyerahan kepada pelanggan.
- Realisasi penjualan kertas Medium Leces dari tahun ke tahun belum pernah mencapai rencana/RKAP (lihat Tabel 4), penyebabnya selain faktor internal PT. Kertas Leces (Persero) serta faktor eksternal yang mempengaruhi tidak tercapainya rencana penjualan adalah masuknya kertas impor sejenis dari China dan India yang harga jualnya relatif lebih murah.
- Produk kertas Medium Liner PT. Kertas Leces (Persero) memiliki grade kualitas yang paling rendah (grade C) dibanding produsen lain, demikian pula secara kuantitas hasil produksi maupun penjualannya PT. Kertas Leces (Persero) berada pada posisi yang terbawah yaitu hanya 4,2% dibanding kapasitas dari masing-masing produsen pesaing.
- Produk kertas Medium Liner pada PT. Kertas Leces (Persero) dalam rangka mendapatkan niche Market/pejuang pasar untuk mendapatkan pelanggan yang memberikan modal kerja/fresh money maupun bahan baku sampai dengan saat ini masih belum didapatkan oleh PTKL.

Pasar

Di dalam niche market PT. Kertas Leces (Persero) dengan kapasitas produksi yang terbatas hanya bertindak sebagai follower atau pengikut yaitu baik dalam hal kuantitas, kualitas, dan harga jual mengikuti kertas medium liner lainnya. Hal tersebut secara kuantitas nampak pada Tabel 2

Tabel 2 Perbandingan Data Tonage Penjualan Kertas Medium Liner Antar Pesaing

Perusahaan	Tonage
PT. Kertas Leces (Persero)	10.800
PT Asia Paper	160.000
PT Pelita Cikarang	180.000
PT Ekamas Fortuna	156.000
PT Wirajaya	195.000
PT Pakerin	600.000

Sumber: Indonesian Pulp & Paper Industry (Directory 2010)

Harga

Harga pokok produksi PT. Kertas Leces (Persero) lebih tinggi dari jualnya, berikut dapat dilihat dari tabel:

Tabel 3 Perbandingan Harga Pokok Produksi dengan Harga Jual Produktivitas Pemasaran Profitabilitas

Tahun	Harga pokok produksi (Rp/Kg)	Harga Jual (Rp/Kg)
2007	3.337	3.030,41
2008	3.669	3.631,51
2009	3.159	3.631,98
2010	3.280	3.023,33

Sumber: Departemen Pemasaran PT Kertas Leces (Persero)

Profitabilitas

Profitabilitas yang dilihat dari rencana dan realisasi perolehan laba yang telah ditetapkan pada PT Kertas Leces (Persero) sebagai berikut:

Tabel 4 Rencana dan Realisasi Perolehan Laba

Tahun	Laba/Rugi (000)
2007	3.337
2008	3.669
2009	3.159
2010	3.280

Sumber: Data Diolah

Temuan Bukti

Perencanaan Produksi

Criteria:

Perencanaan produksi pada PT Kertas Leces (Persero) dilakukan berdasarkan perbandingan antara rencana penjualan yang

ditetapkan oleh perusahaan dengan realisasi penjualan, hal tersebut didapat dari wawancara dengan Pejabat Unit Pengendalian Pemasaran.

Causes:

Berdasarkan Tabel 1 diketahui realisasi penjualan PT. Kertas Leces (Persero) lebih rendah dari rencana penjualan yang telah ditetapkan sehingga dapat dikatakan tidak efektif.

Effect:

Modal kerja menjadi terbatas dan terus menurun, sehingga hal tersebut mengharuskan pola produksi menyesuaikan dengan pola pengadaan bahan. Pengadaan bahan dapat dilaksanakan setelah diperoleh dana dari hasil penjualan. Hal tersebut mengakibatkan perusahaan tidak dapat beroperasi secara penuh.

Rekomendasi:

Sebaiknya manajemen PT. Kertas Leces (Persero) harus selalu mengevaluasi kinerja kegiatan produksi secara bekerja sehingga dapat menetapkan kebijakan dan target sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini.

Tenaga Kerja Produksi

Criteria:

Untuk mempertahankan operasional perusahaan PT Kertas Leces (Persero) melakukan restrukturisasi sumber daya manusia yaitu dengan:

- Mengoptimalkan tenaga kerja produksi sesuai dengan kebutuhan organisasi, mengadakan pembinaan dengan sistem manajemen kinerja dan memelihara dokumen personaliti.
- Evaluasi potensi dan analisa kompetensi karyawan serta beban karyawan secara bertahap.
- Evaluasi gaji/upah dan penyesuaian terhadap perundang-undangan
- Mengoptimalkan pelayanan kesehatan dan perbaikan pemeliharaan kesehatan kerja.

Causes:

- Program restrukturisasi dari dana PMN tidak berjalan sebagaimana semestinya, karena dana tersebut terpakai untuk modal kerja.
- Sejak tahun 2007 belum pernah mengevaluasi tentang gaji dan upah hanya mengevaluasi tentang jam kerja lembur yang ditiadakan.
- Program pelatihan sumber daya manusia akibat dari plant yang terhenti tidak berjalan semestinya.

Effect:

- Program Restrukturisasi tidak dapat sepenuhnya dijalankan lagi karena dananya sudah terpakai untuk modal kerja.

- Banyak karyawan bagian produksi yang menganggur akibat banyaknya plant yang berhenti beroperasi.
- Pekerjaan yang seharusnya dikerjakan sesuai target, berjalan lambat karena banyak karyawan bagian produksi yang menolak untuk lembur.

Rekomendasi:

- PT. Kertas Leces sebaiknya terus meningkatkan disiplin dan kualitas karyawan bagian produksi melalui pendidikan dan pelatihan serta menciptakan ketenangan kerja dengan memberikan penyuluhan penyuluhan dan pelatihan praktis.

Fasilitas Produksi

Bahan baku

Criteria:

Kenaikan harga dan ketidakpastian tersedianya bahan baku merupakan masalah yang dihadapi oleh semua produsen kertas, bagi PT. Kertas Leces (Persero) keadaan tersebut harus dihadapi meskipun merupakan beban yang berat agar potensi permintaan kertas dari beberapa pembeli dapat dipenuhi.

Causes:

Ketidakpastian ketersediaan bahan baku tersebut, menyebabkan perusahaan sangat selektif dalam menerima order, karena untuk perencanaan produksi diperlukan adanya kepastian bahan baku.

Effect:

Dengan adanya ketidakpastian ketersediaan bahan baku tersebut, perusahaan terpaksa memakai bahan baku substitusi yaitu sludge kertas (sisa/buangan produksi kertas putih yang dihasilkan Paper Machine lain).

Rekomendasi:

Agar skala produksi dapat optimal, sebaiknya PT Kertas Leces (Persero) melaksanakan evaluasi pemasok bahan baku dan bahan penolong dengan kualitas baik, harga murah serta tidak bergantung pada satu pemasok.

Mesin dan Produk

Criteria:

Salah satu hasil produksi/output PT Kertas Leces (Persero) yang dihasilkan dari Paper Machine I adalah kertas Medium Liner dan kertas bungkus, dengan spesifikasi, ukuran dan jumlah tertentu sesuai dengan kapasitas produksi yaitu 30 ton/hari, namun ketetapan tersebut masih belum

beijalan secara optimal.

Causes:

Produksi kertas pada PT Kertas Leces (Persero) tidak berjalan optimal disebabkan bahan baku kertas yang terbatas, jadwal produksi juga meleset dari yang diperkirakan yang berdampak order dari pembeli yang sudah masuk tidak dapat dipenuhi sesuai jadwal.

Effect:

Target produksi yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai, yang dapat dilihat dalam Tabel 5.

Tabel 5 Perbandingan Rencana dan Realisasi Produksi

Tahun	RKAP (Ton)	Realisasi (Ton)
2007	10.800	10.554
2008	11.000	7.755
2009	7.500	7.263
2010	9.900	7.200

Sumber: Data Diolah

Akibat dari produktivitas yang rendah, sehingga produk yang dihasilkan tidak dapat bersaing di pasaran. Harga jual juga tidak bersaing dengan pesaing, hal ini mengakibatkan kerugian yang semakin besar dan sulit dihindarkan.

Rekomendasi:

Manajemen sebaiknya berusaha menjaga tingkat produktivitas sesuai kapasitas yang tersedia, dan mempertahankan serta menjaga mutu produk agar kepuasan konsumen terpenuhi sehingga perusahaan dapat tetap bertahan.

Strategi Pemasaran

Criteria.

Strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT Kertas Leces(Persero) antara lain:

- Membangun image produk Kertas Leces tepat mutu, jumlah dan penyerahan sebagai upaya meningkatkan pelayanan kepada konsumen.
- Tercapainya Rencana Penjualan.
- Untuk memperoleh margin yang optimal / menekan rugi yang paling kecil, dipilih produk yang tidak bersinggungan dengan produk pesaing.
- Memilih niche market/peluang pasar dan pelanggan yang sekaligus memberikan modal kerja baik berupa fresh money maupun berupa natura (bahan baku).
- Menentukan harga jual kertas yang didasarkan pada harga perolehan bahan baku, harga pasardan harga pokok produksi masing-masing barang.

Causes:

Strategi yang ditetapkan oleh PT Kertas Leces (Persero) tersebut belum dapat tercapai. Hal tersebut disebabkan karena term of payment yang diterapkan oleh perusahaan yaitu Cash Before Delivery (CBD) dan Cash Before Production (CBP) terlalu memberatkan konsumen, sehingga permintaan konsumen mengalami penurunan yang sangat tajam. Harga jual kertas juga tidak bersaing dengan kompetitor.

Tabel 6 Perkembangan Penjualan Kertas Medium Liner Per Rekanan

Konsumen	2007 (Ton)	2008 (Ton)	2009 (Ton)	2010 (Ton)
PT Artha Teguh Perkasa	3.207	2.278	1.825	1.789
PT. Surindo Teguh Gemilang	3.745	2.658	5.475	5.366
PT Prima Surya	1.069	1.898	-	-
PT Uniersal Jasa Kemas	1.603	759	-	-
PT Duta Paper	534	-	-	-
PT Klampis Ireng	532	-	-	-
Jumlah	10.690	7.593	7.300	7.155

Sumber: Data Diolah

Effect :

Modal kerja menjadi terbatas, gaji karyawan menjadi tertunda yang seharusnya dibayar setiap tanggal 25 sebesar 100% ternyata hanya dibayar 25-30% sisanya dibayar bulan berikutnya sertapembayaran hutang kepada supplier terhambat, hutang kepada supplier yang sudah jatuh tempo tidak dibayar tepat waktu, tertunda hingga 3-6 bulan sehingga berdampak pada pengadaan bahan baku penolong dan chemical yang terhambat pula, akibatnya kegiatan operasional terhambat pula.

Rekomendasi:

Hendaknya PT Kertas Leces (Persero) mengupayakan penjualan secara kredit dengan jangka waktu kredit yang tidak terlalu lamaserta menentukan harga jual dengan mengikuti perkembangan harp pasar sesuai dengan mutu kertas medium liner yang dihasilkan PT Kertas Leces (Persero) tersebut.

Criteria:

PT Kertas Leces (Persero) memilih niche

Market/ceruk pasar yaitu order yang dipenuhi dipilih jenis kertas yang kecil kemungkinannya dipenuhi oleh pesaing sehingga kecil pula kemungkinannya bersinggungan dengan produk pesaing.

Causes:

Realisasi dari kebijakan memilih niche market tersebut masih belum memenuhi rencana yang ditetapkan. Hal itu dikarenakan rendahnya penguasaan pasar. Syarat pembayaran yang ditentukan oleh PT Kertas Leces (Persero) cukup memberatkan pembeli yaitu CBP (Cash Before Production) dan CBD (Cash Before Delivery). Pembeli hanya terbatas pada anggota Asosiasi Box Indonesia, karena jika penjualan dilakukan diluar Asosiasi tersebut, PT Kertas Leces mengalami kesulitan dalam melakukan penjualan.

Effect:

Target penjualan yang ditetapkan baik dalam jumlah tonnage ataupun dalam jumlah nilai penjualan, tidak pernah tercapai selama tahun ketahun sehingga perusahaan semakin merugi. Hal ini tampak pada Tabel 7 yang secara akumulasi dari tahun 2007 sampai dengan 2010 terdapat kekurangan kuantum penjualan.

Tabel 7 Selisih Kerugian Kuantum Penjualan antara Rencana dan Realisasi Penjualan

Tahun	Tonnage	Nilai Penjualan
2007	110	Rp 95.000
2008	3.407	Rp 15.324.000
2009	200	Rp 3.121.560
2010	1.545	Rp 4.495.950

Sumber: Departemen Pemasaran PT. Kertas Leces

Rekomendasi:

PT Kertas Leces (Persero) hendaknya berupaya merubah syarat pembayaran yang tidak merugikan pembeli, misalnya dengan melakukan penjualan secara kredit yang jangka waktu kreditnya tidak terlalu lama. Serta berupaya melakukan penjualan diluar anggota Asosiasi Box Indonesia, karena pada kenyataannya harga jual diluar anggota Asosiasi tersebut lebih tinggi.

Harga

Criteria:

Harga adalah nilai yang mereka pada suatu produk yang didalamnya terdapat biaya untuk menghasilkan produk atau harga pokok produksi dan terdapat term of payment yang berpengaruh terhadap harga suatu produk serta keuntungan yang diharapkan.

Causes:

Berdasarkan Tabel 3, penyebab utama dari hal tersebut karena adanya kenaikan harga bahan baku sehingga mempengaruhi tingginya harga pokok produksi. Selain itu penggunaan syarat pembayaran yang menggunakan CBP (Cash Before Production) menyebabkan harga jual tidak bersaing dengan pesaing.

Effect:

Rendahnya tingkat kemampuan menjual kertas dengan harga yang menguntungkan karena harga jual masih dibawah harga pokok produksi. Adanya harga jual yang tidak dapat bersaing tersebut kuantum penjualan tidak tercapai dan tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Hal itu mengakibatkan modal terjaterrbatas dan tidak berjalan dengan semestinya yang berdampak pada kerugian perusahaan.

Rekomendasi:

PT Kertas Leces (Persero) hendaknya melakukan evaluasi pemasok bahan baku dan bahan penolong dengan kualitas baik serta harga yang murah, dalam menentukan harga jual hendaknya lebih memperhatikan harga pasar yang dibentuk oleh pesaing yang memproduksi jenis kertas yang sama agar tidak menambah beban kerugian

Produktivitas Pemasaran

Profitabilitas

Criteria:

Profitabilitas PT Kertas Leces (Persero) diukur dengan melihat peningkatan perolehan laba atau rugi dari tahun ketahun. Jika Perolehan laba meningkat dari tahun ke tahun, maka dapat dikatakan perusahaan sedang mengalami keuntungan yang. Jika rugi semakin meningkat dari tahun ketahun, maka perusahaan sedang mengalami kerugian.

Causes:

Berdasarkan Tabel 8 diketahui PT Kertas Leces (Persero) mengalami kerugian dari tahun ke tahun.

Tabel 8 Peningkatan Kerugian PT Kertas Leces dari tahun ke tahun

Tahun	Laba/Rugi (000)
2007	(57.934.104)
2008	(62.383.453)
2009	(61.052.135)
2010	(65.134.230)

Sumber: Data Diolah

Hal ini disebabkan penurunan harga jual dan meningkatnya harga pokok produksi sehingga permintaan beberapa pembeli belum dapat dipenuhi. Dengan kondisi tersebut, perputaran modal kerja PT Kertas Leces (Persero) tidak jalan seperti yang diharapkan. Perusahaan mengalami kesulitan modal kerja, sedangkan fixed cost (biaya gaji) berjalan terus sementara penjualan sangat rendah. Akibatnya perusahaan mengalami kerugian yang sangat besar.

Rekomendasi:

PT Kertas Leces (Persero) sebaiknya mengintensifkan komunikasi dengan pelanggan mengenai order pelanggan, dengan menyampaikan apa adanya yang sedang terjadi dalam perusahaan dengan harapan pelanggan dapat merencanakan langkah antisipasi jika orderannya belum terpenuhi oleh perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Audit Operasional Produksi.

- 1) Perencanaan Produksi, realisasi penjualan PT Kertas Leces (Persero) lebih rendah dari rencana penjualan yang telah ditetapkan sehingga dapat dikatakan tidak efektif hal tersebut mengharuskan pola produksi menyesuaikan dengan pola pengadaan bahan. Pengadaan bahan dapat dilaksanakan setelah diperoleh dana dari hasil penjualan.
- 2) Tenaga kerja produksi, banyak karyawan bagian produksi yang menganggur akibat banyaknya plant yang berhenti beroperasi, pekerjaan yang seharusnya dikerjakan sesuai target, berjalan lambat karena banyak karyawan bagian produksi yang menolak untuk lembur.
- 3) Fasilitas Produksi,
 - a. Bahan baku, kenaikan harga dan ketidakpastian tersedianya bahan baku merupakan masalah yang dihadapi oleh semua produsen kertas, ketidakpastian ketersediaan bahan baku tersebut, menyebabkan perusahaan sangat selektif dalam menerima order, karena untuk perencanaan produksi diperlukan adanya kepastian bahan baku.
 - b. Mesin dan Produk, produksi kertas pada PT Kertas Leces (Persero) tidak berjalan optimal disebabkan bahan baku kertas yang terbatas jadwal produksi juga meleset dari yang diperkirakan yang

berdampak order dari pembeli yang sudah masuk tidak dapat dipenuhi sesuai jadwal.

2. Audit Strategi Pemasaran

- 1) Strategi pemasaran: PT Kertas Leces masih belum dapat melakukan penjualan secara kredit dengan jangka waktu kredit yang tidak terlalu lama, serta belum dapat menentukan harga jual dengan mengikuti perkembangan harga pasar sesuai dengan mutu kertas medium liner yang dihasilkan PT. Kertas Leces (Persero) tersebut sehingga terjadi penurunan dari permintaan konsumen.
 - 2) Pasar :PT Kertas Leces masih belum dapat merubah syarat pembayaran serta belum dapat juga melakukan penjualan di luar anggota Asosiasi Box Indonesia sehingga perusahaan akan semakin merugi.
 - 3) Harga :PT Kertas Leces belum dapat melakukan evaluasi bahan baku dan bahan penolong dengan kualitas baik dan harga yang murah, serta dalam menentukan harga jual juga belum dapat memperhatikan harga pasar yang dibentuk oleh pesaing yang memproduksi jenis kertas yang sama sehingga hal tersebut dapat menambah beban kerugian.
- #### **3. Audit Produktivitas Pemasaran,**
- perusahaan masih belum dapat mengintensifkan komunikasi dengan pelanggan mengenai order pelanggan, dengan menyampaikan apa adanya yang sedang terjadi dalam perusahaan sehingga pelanggan tidak dapat merencanakan langkah antisipasi jika orderannya belum terpenuhi oleh PT Kertas Leces.

Saran

1. Perusahaan sebaiknya mengevaluasi bahan baku dan bahan penolong dengan kualitas baik, harga murah dan tidak tergantung pada satu pemasok sehingga dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas produksi dan menurunkan harga pokok produksi.
2. Perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan dan memelihara mutu produk serta secara konsisten memenuhi persyaratan yang diminta pelanggan dengan harga yang bersaing melalui operasi kerja yang efisien dan efektif.
3. Meningkatkan ketersediaan modal kerja dalam rangka kelancaran operasional perusahaan pada tingkat yang optimal dan meningkatkan juga struktur keuangan yang sekarang ini kurang sehat sehingga perusahaan dapat semakin berkembang serta dapat menarik investasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2004. Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Akuntan Publik Edisike 3. Jilid II. Jakarta: LPFE Universitas Indonesia.
- Alma, Buchari. 2009. Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa. Edisi Revisi. Bandung: Alfabeta.
- Arafat, Wilson. 2005. The Real Power of Marketing Audit: Menciptakan Efektivitas dan Meningkatkan Kinerja Pemasaran. Jakarta : PT ElexMedia Komputindo.
- Azwar, Saifuddin. 2010. Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Boyton, William C, Raymond N. Johnson, Walter G. Kell; alih bahasa, Paul A. Rajoe, Gina Gania, Ichsan Setiyo Budi. 2003. Modern Auditing. Jakarta: Erlangga.
- Guy, Dan M, C. Wayere Alderman, Alan J. Winters; alih bahasa, Sugiyarto. 2002. Auditing. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip. 2002. Manajemen Pemasaran. Edisi Milenium. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2007. Manajemen Pemasaran. Jilid 1. Jakarta: PT Indeks.
- Kountour, Ronny. 2004. Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis. Jakarta Pusat: PPM.
- Mulyadi. 2008. Auditing. Buku 1. Edisi ke 6 Jakarta: Salemba Empat.
- Sastradipoera, Komaruddin. 2003. Manajemen Marketing; Suatu Pendekatan Ramuan Marketing. Edisi ke 1. Bandung: KappaSigma.
- Siagian, Sondang P. 2001. Audit Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sunarto. 2003. Auditing. Yogyakarta: Panduan.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2000. Management Audit (Suatu Pengantar). Jakarta: PTRineka Cipta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2003. Audit Manajemen Kontemporer. Jakarta: Harvarindo.